

出國報告(出國類別:開會)

2024 年

保險業國際化菁英人才培訓班
海外參訪(馬來西亞及新加坡)報告

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：薛又誠 領組

派赴國家/地區：馬來西亞/吉隆坡、新加坡

出國期間：2024 年 9 月 29 日至 10 月 4 日

報告日期：2024 年 11 月 1 日

目錄

壹、前言	1
貳、參訪單位及內容簡介	2
一、馬來西亞及新加坡國家經濟及保險市場概況	2
二、參訪單位簡介及參訪紀要(依參訪順序)	5
參、參訪觀察與心得	9
一、對各參訪機構	9
二、對馬來西亞及新加坡整體保險發展	11
三、相關建議	13

壹、前言

因應我國新南向政策的蓬勃發展，東南亞國家協會(東協)的各國市場已成為我國經濟發展的重點。而身為東協創始會員國的馬來西亞與新加坡，在東協中更是扮演著各自獨特的角色，及具有重要的地位。

本次由財團法人保發事業中心辦理多屆之「保險業國際化菁英人才培訓班」，就配合近年全球經濟狀況，考量東協在疫情結束後的經濟復甦和人口紅利，加之我國金融保險業也開始積極響應新南向政策，於東協陸續拓展業務據點，故選擇馬來西亞及新加坡做為本次國外參訪的目的地。參訪主軸定位有二，一是持續深化新南向政策，二是近年快速發展數位轉型的與日益重視氣候變遷議題。期望透過此次參訪獲得開拓新南向市場的相關資訊，借鑒馬新兩國保險業的發展現況，提升我國保險業的國際競爭力。

本報告將簡述至各參訪單位的參訪情形及紀要，並將重點置於個人的觀察分析及心得感想。

貳、參訪單位及內容簡介

一、馬來西亞及新加坡國家經濟及保險市場概況：

(一) 馬來西亞：

馬來西亞位於東南亞中央，西馬(馬來半島，包括玻璃市、吉打、檳城、霹靂、雪蘭莪、森美蘭、馬六甲、柔佛、彭亨、登嘉樓、吉蘭丹等 11 州)北鄰泰國，南臨新加坡；東馬(婆羅洲，包括沙巴州及砂勞越州)則與印尼和汶萊接壤，總面積約 33 萬 254 平方公里，約相當於臺灣之九倍。截至 2023 年底馬來西亞人口約 3,340 萬人，15-64 歲佔 69.0%。2023 年底馬來西亞國內生產毛額(GDP)為 3,340.1 億美元，GDP 成長率為 3.7%，投資占 GDP 之比重 25.3%，消費者物價年增率 2.8%，失業率 3.5%。平均每人國民所得達 11,517 美元，為東南亞國家中人均 GDP 第三高之國家，僅次於新加坡及汶萊。

馬國為多元種族國家，主要族群包括馬來人、華人及印度人，但自立國以來皆以馬來文化為主體，在語言、文化、教育及經濟政策上都對馬來族特別保障。馬來西亞屬於伊斯蘭教國，馬來人信奉伊斯蘭教，華人一般信奉佛教與道教，印度人則篤信印度教。其中馬來人(含土著)占 70.1%，華人占 22.6%、印度人占 6.6%，以及其他民族占 0.7%。

政治制度為君主立憲之聯邦政府制，最高元首由 9 個州之蘇丹共同推選輪流擔任，全國最高行政首長及實質最高領導人為首相，目前為拿督斯里安華·依布拉欣(Datuk Seri Anwar Ibrahim)。值得注意的是馬來西亞聯邦憲法第 3 條規定伊斯蘭教為聯邦國教，因此針對穆斯林族群，依伊斯蘭教法令設立伊斯蘭教法庭，凡穆斯林族群之宗教、婚姻、親屬等特定事項，或違反伊斯蘭教義之刑事案件，由伊斯蘭教法庭負責審理。

經濟概況方面，2023 年農業、工業及服務業產值占 GDP 比重分別為 6.4%、23.4%、59.2%。對外貿易方面，2023 年馬來西亞出口總金額達 3,022.7 億美元，主要出口目的地國家或地區為新加坡(15.4%)、中國(13.5%)、美國(11.3%)、香港(6.3%)、日本(6.0%)等；進口總金額為 2,568.8 億美元。

馬來西亞為東南亞出口導向經濟體，工業產品結構多元化，且金融服務業發達，在伊斯蘭金融領域處於世界領先地位。金融領域中的保險市場，在過去幾十年中穩步增長，保險滲透率不斷提高，據統計 2022 年保險和再保險市場的總保費收入達到約 250 億馬幣。較特別的是馬來西亞就保險的分類與臺灣不同，其分為壽險市

場及非壽險市場(多為臺灣所稱之產險)。

近年壽險市場整體而言受重視度逐年提高，尤其是在中產階級迅速增長的背景下。消費者對保障和退休計劃的需求上升，推動了壽險產品的銷售。政府也積極推動全民保障計劃，提供基本的社會保險，做為社會安全中的重要安定因子。

非壽險市場則涵蓋了廣泛的產品，包括汽車保險、房屋保險和商業保險及醫療保險等。汽車保險是市場中最大的部分，因為私家車擁有率不斷上升。隨著城市化進程加快，對於財產保險的需求也在逐步增長。

另因回教徒占多數，回教保險亦是保險市場重要一環，但運作方式與傳統壽險大為不同，滲透率較傳統保險為低，是馬國較具發展潛力的保險市場。

馬來西亞保險市場面臨的挑戰主要來自於激烈的市場競爭以及消費者對產品知識的缺乏。許多潛在客戶對保險產品的理解有限，這對保險公司的銷售策略來說是個重大的挑戰。

(二)新加坡

新加坡位於馬來半島最南端，唯一陸地接壤的是北邊和東邊的馬來西亞，南邊則隔麻六甲與印尼相望。新加坡全國含離島總面積為 735.2 平方公里，2023 年新加坡人口總數約為 592 萬人，其中新加坡公民為 361 萬人，永久居民約 54 萬人，其餘約 177 萬人非本地人口，可見其身為轉運樞紐及金融中心的人口磁吸效應顯著。新加坡居民中以華人占 74.1% 以上為最多數、馬來人占 13.6% 及印度人占 9% 左右，其他種族僅占約 3.3%。2023 年底新加坡國內生產毛額(GDP)為 5,106 億美元，GDP 成長率為 1.1%，投資占 GDP 之比重 21.0%，消費者物價年增率 4.8%，失業率 1.9%。

新加坡政治制度為內閣制，名義上之全國元首為總統，由民選產生且須由無黨派人士參選。現任總統為尚達曼(Tharman Shanmugaratnam)。內閣為最高行政機構，總理為實際最高領導人，現任總理黃循財於 2024 年 5 月 15 日就任新加坡第 4 任總理。新加坡立法權隸屬國會，行政權隸屬內閣，司法權則隸屬各級法院。此外尚有「宗教法庭」，處理伊斯蘭教徒婚姻等特殊問題。

製造業(18.6%)、批發貿易(22.3%)，金融保險服務(13.8%)、商業服務業(5.7%)、交通及物流(6.8%)是新加坡產值最高的前五種產業。截至 2023 年底，新加坡租賃業、工業及服務業產值占 GDP 比重分別為 3.6%、23.6%、72.8%。對外貿易方面，2023 年新

加坡出口總金額達 4,842 億美元，主要出口目的地國家或地區為中國、香港、馬來西亞、美國、印尼等；進口總金額為 4,302 億美元，主要進口來源國家為中國、美國、臺灣、馬來西亞、韓國等。同時，新加坡目前已簽屬 31 個自由貿易協定(FTA)，包括東協自由貿易協定(AFTA)、東協中國自由貿易協定、跨太平洋夥伴全面進步協定(CPTPP)、及區域全面經濟夥伴關係協定(RCEP)。

保險市場方面，因新加坡居東南亞金融、貿易及運輸樞紐地位，國際大廠紛紛將全球或區域總部設於新加坡，使新加坡擁有眾多國際級高階白領勞動力。又因新加坡以華人比例最高，此種比例結構使其與周遭與回教徒為主的馬來西亞、印尼的保險發展，有著本質上的不同。加以其平均每人國民所得為東南亞國家中人均 GDP 之冠(2023 年達 72,391 美元)，也是促進保險市場發展的重要因素。新加坡擁有東協中最成熟且多樣化的保險市場，為個人和企業提供各種風險管理解決方案，以呼應本身作為東南亞的金融樞紐的角色。新加坡的保險行業不僅在本地市場表現突出，也吸引了來自世界各地的保險公司進駐，成為區域保險服務的中心，數位金融的發展更是領先東協諸國，甚至亞洲地區。

二、參訪單位簡介及參訪紀要

(一) 亞洲保險商學院 (Asian Institute of Insurance, AII)

本次參訪由 AII 執行長 Mr. Paul Low Hong Ceong 親自接待，偕同商務長 Ms. Fiona Chew、事業開發與行銷、數位發展等各部門負責人與參訪團交流。

AII 是馬來西亞保險從業人員和相關專業人士重要的專業組織，本身定位為培訓馬來西亞保險人才的秘書機構，主要任務在促進該國保險業之專業精神、道德行為和專業知識。雖非是提供政府規定的強制性教育訓練，而是由保險從業人員自費參加的教育機構，AII 透過會員服務和各項課程、認證等方式，促進保險從業人員的職業發展，並提供在行業中所需的基本技能。

執行長也特別提到，於本次參訪不久前，該機構方由馬來西亞保險學會 (Malaysian Insurance Institute, MII)，更名為亞洲保險商學院，就是要開始轉變定位，將來不僅僅是侷限於馬來西亞，而是放眼亞洲，期望能夠成為培訓整個亞洲保險人才的學校。目前每年定期舉行 4 次國際性的保險研討會，做為立足馬來西亞，走向全亞洲的第一步，由此足見其對業務拓展的野心。

(二) 馬來西亞壽險公會 (Life Insurance Association of Malaysia, LIAM)

馬來西亞人壽保險公會 (LIAM) 成立於 1974 年，由 16 個股東合資成立，目標在促進馬來西亞人壽保險業之進步，支援監理機關健全產業，增進民眾對壽險的了解，並透過會員自律來提升壽險產業形象。保險公會在馬國金融監理中扮演著重要的關鍵角色，因為所有保險公司都必須成為會員，而馬國金融監理機構國家銀行 (BNM) 的各項政策也透過公會由上而下傳達，壽險公會擔任監理機構和保險公司間溝通橋樑的重要性，不言而喻。

隨著馬國保險市場專業化的趨勢越來越明顯，兼職人員占比日低，目前也有和 AII 合作提供保險人員教育訓練，以提升保險從業人員專業素質。

另因應馬來西亞傳統保險市場 (以華人為主客群) 趨近飽和，近年開始回教保險再保險 (retakaful，以馬來人等回教徒為主客群) 的業務，以開拓新市場。也配合國家銀行，合作推廣保險相關政策，尤其是著重在提供低收入民眾保障的部分，

本次參訪由 LIAM 理事長 Mr. Raymond Lew 親自接待，偕同執行長 Mr. Mark S. O'Dell 與參訪團交流。

(三)馬來西亞三井住友產險保險公司(MSIG Malaysia)

本次參訪由 MSIG 執行長 Mr. Chua Seck Guan(蔡錫源)親自接待，率領副執行長 Mr. Takeru Sawamura、資深副總 Ms. Ang Yien Chia 以及數位行銷、理賠、精算等部門主管與參訪團交流。

MSIG Insurance Malaysia 為三井住友保險的子公司，也是全球十大產險集團 MS&AD 的成員。MSIG Malaysia 為馬國最大的產險公司之一，在全國各地設有 20 間分行，並多次獲得各項優秀服務獎。2023 年在該國的海運和火險承保，分別排名第一、第二。透過本次參訪，將協助學員深入了解馬來西亞產險市場概況、外商公司在馬國的經營策略，以及 MSIG Malaysia 的創新作為。

據 MSIG 所言，目前其與線上購物平台合作推出的線上投保，因為平台提供的配合條件，可免收佣金，因此線上投保可提供全馬來西亞最低的保費價格，是其將來擴大發展及提高市佔的方式之一。

(四)馬來西亞大東方人壽保險公司(Great Eastern Malaysia)

大東方創立於 1908 年，迄今已成立 116 年，為新加坡及馬來西亞最悠久和知名的人壽保險集團之一。目前馬來西亞大東方人壽擁有超過 920 億令吉（212 億美元）資產，為馬來西亞規模最大，也是市占率最高的人壽保險公司，全國擁有 21 家分支機構，也是馬國各地最常見到、民眾最熟悉的保險公司品牌，。

本次參訪由大東方人壽首席業務總監接待，由全國代理銷售、卓越中心、代理數字平臺等部門主管陪同與參訪團交流。大東方人員進行了相當詳盡的介紹，包含集團簡介、教育訓練、數位系統等，並帶領參觀了總部的硬體設施。值得注意的亮點有二，一是僅花費 17 個月的時間就完成了數位投保轉型，並且已成為實際最主要的投保工具；二是教育訓練設備及教室的完善度和令人驚豔的多樣選擇性，都為我個人留下極為深刻的印象。

(五)馬來西亞友邦人壽保險公司 (AIA Malaysia)

AIA Malaysia 於 1948 年成立，為馬來西亞前三大(多為第 2)人壽保險公司之一，截至 2024 年 6 月底，總資產達 661 億令吉(152 億美元)。透過本次參訪，進一步了解多國企業對馬來西亞壽險市場的展望，以及在地經營(如和 Public Bank 合作銀行保險)的策略方向。

本次參訪由 AIA Malaysia 財務長 Mr. Chai Tze Siang 負責接待，就 AIA 對馬來西亞政經情勢與保險市場概況進行解析，並分

享該公司未來幾年發展策略及開發方向，與參訪團交流。

AIA 財務長表示，AI 的發展是未來該公司轉型的重點，有一特別之處是已初步開發一個 AI 面試系統，目前雖只初步應用在保險代理人的徵募面試上，但將來預期在系統及應用更加成熟時，特別是在保險從業人員流動率仍高，常態性招募仍存在的情形下，能大量節省徵募新人的流程和時間，並可提供較為可靠的面試評分依據。這是一個應用 AI 在保險發展上的一個極具創意的例子

(六)馬來西亞再保險公司(Malaysia Re)

馬來西亞再保險有限公司 (Malaysian Re) 為馬來西亞最大、也是國家級的再保險公司，控制該國超過 60% 的再保險承保保費。初期是在馬國國家銀行的協助之下，業務日漸拓展，時至今日，以資產規模計算，該公司為目前是東協市場最大的國家再保險公司，在亞洲和中東擁有相當市場影響力。

本次參訪由 Malaysian Re 總裁暨執行長 Mr. Ahmad Noor Azhari Abdul Manaf 親自接待，率領旗下負責財務、核保、伊斯蘭保險等部門副總及協理，與參訪團交流。

(七)馬來西亞臺灣商會聯合總會(Taiwan Chamber of Commerce & Industry in Malaysia, TWCHAM)

馬來西亞臺灣商會聯合總會宗旨在促進對馬國投資、加強會員彼此間之聯繫與協調、提供會員有關馬來西亞法令之服務及諮詢、協助會員間彼此交換商情資訊、協助解決會員在馬國投資或營商所遭遇之困難。

本次在總會牛奎越(富邦產險)理事協助下，邀請到國泰世華銀行納閩島分行趙師辰協理，以及當地創業臺商和駐地記者，就馬來西亞多元文化、當地政經情勢與臺商發展之前景，與參訪團進行座談。趙協理談到從企業金融的角度來看，可以很明顯地發現，馬國政治方面是馬來人為主，但經濟方面仍多掌握在華人手裡。個人認為，這種政經兩方面地位的相反差異，或許會是個造成未來族群間衝突發生的隱憂。

當地創業臺商特別分享了有關「清真認證(Halal)」的相關資訊，反映出的是在異鄉創業，文化和宗教習慣迥異下的辛苦挑戰，實不如外界所想像的簡單。「清真認證(Halal)」是打入回教市場的重要助力，但非回教徒要打入回教徒市場的隔閡顯著，要申請通過難度很高，而且雖然申請本身的成本不高，但要依可蘭經執行的各種成

本，卻是常超出預期之外的高。

(八)新加坡金融管理局(Monetary Authority of Singapore, MAS)

新加坡金融管理局(MAS)是新加坡的中央銀行和綜合金融監理機構。MAS 也與金融業積極合作，促使新加坡成為國際金融中心。

本次參訪由 MAS 副處長 Mr. Eric Lee 接待，並透過專業的導覽人員，介紹新加坡的發展歷史、金融科技和永續發展的成果，並與參訪團分享監理沙盒經驗。中間另有國際班國內課程講師 George Kesselman 對於新加坡保險監理觀點的分享，提供了和我國金融監理不同的思維模式和風險評估概念，或可做為我國未來若有放寬保險監理需求時的參考方向。

(九)業者交流工作坊 FinTech & Innovation Trends Workshop

本次參訪特別邀請大華銀行董事總經理兼主管 Mr. Jimmy Koh、新加坡金融保險科技創投 Genesis Alternative Ventures 共同創辦人 Mr. Martin Tang，以及新加坡蝦皮保險部門及數位金融服務 SeaMoney 處長 Mr. Yang Yang 與參訪團就金融保險科技發展、網保及商業模式趨勢等議題，進行交流分享。

(十)日本東京海上新加坡亞洲總部 (Tokio Marine Asia Pte. Ltd., TMA)

TMAAsia 由位於日本的母公司 Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co. Ltd 全資擁有，於 2006 年由 Tokio Marine Management Services Pte Ltd. 品牌重塑而成，目前監督 8 家 P&C 保險公司和 4 家壽險公司，也是亞洲地區的創新中心。透過本次參訪，切入了解東南亞 P&C 保險最新趨勢，及 TMAAsia 的創新策略。

本次參訪由 TMAAsia 副執行長暨財務長 Mr. Yoshinori Fukaura 接待，並由數位策略部負責人 Mr. Yohei Kawasaki 介紹該公司財產和意外傷害保險在東協的發展概況，以及數位金融開發策略，與參訪團交流分享。

TMAAsia 的海外業務發展成績相當優秀，從 2002 年的 3% 營收占比，成長到 2007 的 21%，再到 2023 的 76%，集團營收也由約 9 億美金成長至 38 億美金，在國內營收大致維持相同的情形下，可見其主要增長來自海外業務拓展，強大的成長動能可見一斑。

參、參訪觀察與心得

一、對各參訪機構的觀察及感想，擇以下為代表。

(一)馬來西亞壽險公會 (Life Insurance Association of Malaysia, LIAM)

LIAM 理事長提到，雖有與 BNM 合作推廣著重提高低收入民眾保障的社會型保險，如回饋性質(保費便宜)的微型保險等，但是持續率很差，所以整體而言能實際提供給一般民眾的保障並不高。理事長表示，推廣上最大的問題應是佣金過低，導致保代推銷意願不高。但個人認為，持續率很低，已不是因為初期缺乏推廣，最根本的問題在於馬國的一般民眾，尤其是馬來人，對於保險缺乏認識，沒有風險概念，才會造成即使保費相當低廉，且本身沒有其他保險保障，也不願意再續保的情況發生。

(二)馬來西亞三井住友產險保險公司(MSIG Malaysia)

針對線上投保免佣金，所以能提供市場最低保費一事，是否是個能夠長期維持的優勢，應有待觀察。整體透過線上購物平台購買的保費總額及占比仍低，若再大量成長，造成平台運營成本隨之提高的情形下，是否仍能維持免收佣金？

(三)馬來西亞大東方人壽保險公司(Great Eastern Malaysia)

大東方保險完善的教育訓練設備、場地，確實反映其對教育訓練的重視，也特別強調教育訓練的重要，並以數據表現有無接受教育訓練者績效之差異。雖然教育訓練的確對人員的表現有所影響，但影響程度是否真如其所表現的差異如此巨大？我想在此不能忽略了類似倖存者偏差的情況。因為開辦的教育訓練不是強制性課程，是自願參與，換句話說，願意參與課程精進自身能力的，多半就是本身具備較高工作熱忱，即使沒有教育訓練的因素，業績也會較不願抽空參加課程人員為佳。

即便如此，大東方對教育訓練的重視，也是值得臺灣的保險公司學習。個人認為，教育訓練的價值其實不僅在提高職能，而是使員工感受到公司的重視，願意栽培自己，提供優越的學習環境，自然就會更願意為公司付出，這是一個正向的循環，使願意精進者更加精進，更有動力，進而造成業績巨大差異的結果。

(四)馬來西亞友邦人壽保險公司 (AIA Malaysia)

利用 AI 面試是個有趣的應用，雖然 AIA 財務長坦言目前只是在初始階段，應用還不廣泛，AI 對面試員工的成績評分的準確度

也還不清晰，但千里之行，始於足下，況且 AI 科技可說是一日千里，即使是目前看起來執行困難的想法，或許在不久的將來就有機會付諸實現。這也值得國內保險公司參考，可以在更多方面思考運用 AI 的可能性，以提高效率和獲利。

(五) 馬來西亞臺灣商會聯合總會

在商總的參訪，主要偏向社會文化面的介紹。東協的回教國家，或多或少有排華的傾向，馬來西亞雖不如印尼嚴重，但馬來裔與華裔間的矛盾仍是存在，這在馬來西亞是個嚴肅且沉重的議題。政治上馬來人佔盡優勢，也是世界上少見，致力於保護多數而非少數（例如我國會給予原住民優惠，美國會保護印地安人）族群，甚至到犧牲其他族群權益（例如大學入學名額規定絕大部分需給馬來人等）程度的國家。但經濟上卻是相反，華人掌握經濟大權。

這也造成了馬國雖號稱是多元族群國家，但各族裔間的界線還是很明顯，其他族裔對「清真認證」難以申請的情況，恰恰也反映了這種隔閡。這不是三言兩語可以輕易解決的問題，對於外國投資者來說，最好的方式就是盡量避免碰觸相關議題，注意不要觸犯各族裔的禁忌。

(六) 新加坡金融管理局 (Monetary Authority of Singapore, MAS)

個人印象最深刻的就是 MAS 對於金融業監管的靈活寬鬆，基本上不限制保險公司開發任何的新商品。這和臺灣的機制不同，因為要通過監管機關審查，通常曠日費時，如此便對具有時效性的金融商品造成不利的影響，連帶會影響保險公司開發新商品的意願。新加坡本身是全球性金融樞紐，特別強調靈活進取，採取關鍵風險控管的方式，舉例來說，即使有張保單設計有明確缺陷，但賣得非常差，幾乎沒有人買，在總體(量)風險極小的情形下，則保險公司也不需要向 MAS 報備，這種方式讓保險業具備更高的彈性，更具應變獲利能力。

當然這種方式有其風險，但權衡利弊之下，配合「沙盒監管機制」，MAS 還是採取這種寬鬆方式，且行之有年，代表在實務上應為可行，這也是金融監理的另一種參考方向。

二、對馬來西亞及新加坡整體保險發展觀察及心得

(一) 馬來西亞投資契機、風險與挑戰

1. 投資契機：

馬來西亞近一年來貨幣升值迅猛，幾為全球之冠。所代表的是國外投資大量湧入，馬國政府本身也極為鼓勵外資投資，推出一系列政策加以鼓勵，如「第二家園」，希望達到吸引外資的效果。且根據了解，馬國的保險公司多積極尋找海外投資者，目前國家銀行原則已不再新核發保險牌照，因此直接入股馬國保險公司，也算是進入馬國保險市場，另闢蹊徑的投資方式。

而作為主要穆斯林國家之一，回教保險市場潛力巨大，特別是在伊斯蘭保險產品領域。相較於主要客群為華人的傳統保險，回教保險滲透度及密度皆遠為不及，可算是具備發展潛力的藍海。

另外馬來西亞和新加坡都具有重要的地緣優勢，大體位於東協之中央位置，是我國保險業進軍東南亞市場的理想據點和樞紐。

2. 風險：

最主要的風險，首先是馬來西亞尚未完全克服中等收入陷阱，可能影響消費者的長期購買力。另國際保險業者對回教保險法規和教義的了解有限，需進一步適應當地市場規範。

另外就個人的觀察，雖然環境永續議題關注度全球性地持續提高，馬來西亞保險業仍未將永續發展作為投入重點，要追上全球腳步，還需更多積極作為。在各國都對環境永續和減碳要求日益增加的未來，或許要面對各種減碳上的轉型風險。

3. 挑戰：

個人觀察，最主要的挑戰還是民眾整體性對保險的認識不足，難以激起和提高對保險的需求。這就需要監理機構、保險公會、各保險公司協力透過各種管道，向民眾宣導保險的好處與必要性。

(二) 新加坡觀察及心得

新加坡保險市場已相對成熟，故較難進行直接投資，且市場相對較小，發展潛力有限。因此著重的部分是從中尋找借鑒參考之處。像是 MAS 於 2016 年推出「沙盒監管機制」，允許金融科技公司在受控環境中測試創新商品和服務。這一機制幫助企業在測試階段內降低監管風險，同時保障消費者權益，促進大量新創企業的誕生，並吸引國際資金進入新加坡市場。

從中觀察得知，主管機關從上而下的支持與鼓勵，是推行新措施、新系統、新作法的最主要助力，也是事半功倍的關鍵。

(三)其他心得

新加坡及馬來西亞，雖是近在咫尺，但在不同的文化背景、政策方向下發展數十年後，出現了明顯「七倍(人均所得)」差異。但在建國之初，馬來西亞的條件是遠優於新加坡。

在馬來西亞參訪期間，參訪團的華裔導遊，講述了新加坡和馬來西亞分裂的故事，其中一句讓我深有所感，也隱隱和臺灣今日情形有相似之處。新加坡前總理李光耀在新加坡加入馬來西亞聯邦後，有鑑於馬來人在政治制度中佔盡優勢，他說，他想建立的，是一個屬於馬來西亞人的馬來西亞，而不是一個屬於馬來人的馬來西亞。可惜馬來西亞終究是秉持以馬來人為主思想的國家，最終將新加坡逐出了馬來西亞聯邦。

新加坡是彈丸之地，缺乏各種自然資源，唯一的資本就是地理位置優越。既然自然的資本無法和周邊各國相比，只能從人才、思考模式和制度上去創造新的資本。

就這樣在不同的思維下，一個是明文規定主要族群和次要族群，另一個是歡迎各方人士一同加入打拼。經過數十年的各自發展，展現在世人面前的，就是今日外來人口已佔總人口3成，繁榮昌盛遠勝馬來西亞，人均所得是馬來西亞七倍的新加坡。而應該也不會有人認為，新加坡只是華人的新加坡，不是新加坡人的新加坡。這種多元包容且相對公平，共存共榮的思維，也是新加坡賴以建國、發展、茁壯的基礎。

這是一個敏感的議題，不便再多做表述，但仍值得我們從中思考，臺灣未來要走向哪一種選擇。

三、相關建議

(一)在尊重伊斯蘭文化的前提下，加強與新馬保險業者的交流：

想要進入馬來西亞及印尼市場，伊斯蘭文化在其中絕對是位居一個是否能被回教徒接受的關鍵。臺灣因為本身文化屬佛、儒、道文化，對回教了解較少，貿然進入，容易因為文化上的誤解而產生衝突，甚至遭到排斥。馬來西亞相對於印尼，已是最接近跟最能接受西方文化的回教國家，因此適宜做為打入回教國家市場的試金石。先加強彼此間的了解和了解，就是必要的準備作業。

(二)借鑑新加坡監理的原則，配合數位科技發展，打造更開放及靈活的金融環境：

新加坡靈活的監管機制，其實是奠基在對風險控管的態度及作法。在僅控管關鍵重大風險的原則之下，金融業發展相對不受限，如前所提，新加坡保險業在推出新商品時，不需經過監理機關審核同意，當該商品發展至一定規模，具有相當潛在風險時，才需要向監理機關報備。如此大幅降低及縮短了保險業的成本及作業時程，值得本國參考借鑑。

(三)東南亞市場具備足夠發展潛力，但仍需主管機關提出相應措施鼓勵及協助保險公司進軍東南亞：

國內保險市場已漸趨飽和，相形之下，東南亞市場有更大的拓展空間。但想從無到有，都不是件容易的事，想實際促成新南向政策開花結果，就必須仰賴主管機關提供更多的鼓勵和協助，增加投資的誘因及意願，方能為臺灣保險市場開展新的契機。